

A Study on Departmental Collaboration in
Goyang City

고양시 부서간 협업에 관한 연구

김형성
김재형

A Study on Departmental Collaboration in Goyang City

고양시 부서간 협업에 관한 연구

연구책임자

김형성(고양시정연구원, 시민정책연구실, 연구위원)

공동연구자

김재형(고양시정연구원, 시민정책연구실, 위촉연구원)

발행일 2022년 12월 30일

저자 김형성·김재형

발행인 정원호

발행처 고양시정연구원

주소 10393 경기도 고양시 일산동구 태극로 60 빛마루방송지원센터 11층

전화 031-8073-8341

홈페이지 www.gyri.re.kr

S N S <https://www.facebook.com/goyangre/>

I S B N 979-11-91726-93-0(93300)

이 보고서의 내용은 연구진의 개인적인 견해로서, 고양시정연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

목 차

요약	i
제1장 연구개요	1
제1절 연구 배경 및 목적	3
제2절 연구 내용과 방법	5
제2장 협업정책 방향과 이론적 논의	7
제1절 협업 강조 정책	9
제2절 협업의 개념 및 유형	13
제3절 협업의 동인	17
제3장 결론-개선방안	23
제1절 부서 간 협업 방안	25
제2절 부서 간 협업 사후관리	28
제3절 기타 개선방안	31
참고문헌	33
Abstract	37

표 목차

[표 2-1] 일 잘하는 유능한 정부의 세부과제	10
[표 2-2] 정부 3.0평가지표	11
[표 2-2] 협업의 유형	15
[표 2-3] 협업의 동인	18
[표 2-4] 협업의 제약요인	19
[표 2-5] 이론적 준거틀 및 핵심요소	20
[표 4-1] 협업 성과에 대한 평가방안(예시)	30

그림 목차

[그림 4-1] 협업 판단과 추진 프로세스	27
[그림 4-2] 다수부처 협업형 조직관리(예시)	32

요 약

1. 연구 배경 및 목적

□ 협업행정은 지속적으로 대두되는 행정의 문제

- 부서간 칸막이 현상으로 현안이나 핵심공약이 능률적으로 처리되지 못하는 문제가 자주 발생

- 본 연구는 목적은 기존의 협업행정 선행연구들에서 제시된 이론을 바탕으로 고양시의 행정협업 방향에 대한 정책을 제안하는데 있음

2. 협업의 이론적 논의

□ 협업의 개념

- 다수 행위자(팀, 부서, 부처, 부문) 간에 공동으로 공익의 목적을 달성하기 위해 행정자원이나 정책수단을 활용하여 시너지를 도출하려는 일련의 집합적 행위

□ 협업의 유형

- 의무적 협업

- 자원(정보 등)을 비공식적·호혜적으로 교환하는 협업

- 촉진적 협업

- 단독으로 성취할 수 없는 공동의 목적을 성취하기 위해 함께 결합하여 협업을 하는 것

○ 체계적 협업

- 공식적·통합적 방식으로 잘 결합해 생산 및 서비스를 공동으로 제공하는 협업

□ 협업 분석 기준

- 협업행정의 동인과 제약을 입체적으로 분석하기 위해서는 다음의 것을 살펴 보아야 함
 - 환경이나 문화의 맥락을 살펴보아야 함
 - 협업지향의 제도인가를 살펴보아야 함
 - 협업을 위한 리더십 등의 행위를 살펴보아야 함

3. 협업을 위한 개선방안

□ 정책형성 과정부터 정책 평가까지 협업체계를 구축할 필요가 있음

- 핵심공약이나 갑자기 발생한 사회현안을 다룰 때, 협업을 요청할 수 있어야 함
- 협업이 요청이나 협업 필요성이 인지되면, 조직담당부서는 협업을 명령하고 다수부처 협업형 조직관리를 실시하여야 함
- 사업 추진과정의 지속적인 모니터링이 필요하며, 결과적으로 성과평가는 성과유통체계를 구축할 필요가 있음

제 1 장 연구개요

제1절 연구배경 및 목적

제2절 연구내용 및 방법

제1절 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

행정조직 간 협업의 문제는 아래와 같은 세 가지의 역사적 근원을 가지고 있다.

M. Weber의 이념형적 관료제에서 제시된 관료제조직의 형성원리인 ‘명확한 권한의 원칙’은 관료제의 병리현상인 할거주의(sectionalism)¹⁾의 문제를 발생시켰다.

미국에서 행정학이 태동되던 시기에 F. W. Willoughby가 주장했던 행정의 원리로 제시되었던 부성화의 원리, 분업의 원리 등은 담당하는 업무를 중심으로 분할되어 관리되고 있어 타 업무와 협력하는데 문제를 발생시켰다.

1980년대부터 시대를 풍미했던 신공공관리(NPM)패러다임에서는 행정 내에 ‘경쟁과 성과’ 강조하였으며, 이에 따라 조직은 부서별로 ‘자기 조직 이익 최우선’을 추구하게 하고 ‘조직 자기 조직의 문제 해결이나 성과 도출’에만 몰두하게 하는 부정적 효과를 나타내었다.

하지만, 위에서 제시한 이론들이 부서의 할거주의를 예견했거나 목적으로 하지 않았고, 오히려 행정의 원리 중 가장 중요한 원리는 조정의 원리라고 말하기도 하였다. 하지만, 행정이 고도화되어 있는 현재는 각 부서 간 할거주의, 자기 조직 이익 최우선 주의가 더욱 강화되고 있어 행정부문의 경쟁력이 국가 경쟁력을 갉아먹고 있는 실정이다.

특히, 4차 산업혁명과 같은 기술 혁명, 코로나-19와 같은 세계적 문제 잦은 발생으로 급격한 환경변화와 위협의 일상화는 행정이 협업을 통하여 환경에 즉각적이고 효과적으로 대처하기를 요구하고 있다.

또한, Post-NPM으로 대두된 New Governance와 New Public Service관점의 정부

¹⁾ 명확한 권한의 원칙에는 담당업무에 대한 분업의 원칙이 포함되어 있음. 이는 직원의 전문성 숙련성을 높이고 직무의 능률을 향상시키기 위하여 필요한 원칙이나, 분업의 원칙이 철저하게 이루어지는 경우, 부서/부처 할거주의가 발생하게 됨. 부서/부처 할거주의는 각 부서/부처가 언제나 자기 담당업무를 중심으로 활동하고, 다른 부서/부처와 조정 협조하려고 하지 않는 것을 말함.

혁신 패러다임의 대두로 인하여 정부에 대한 시민들의 새로운 행정서비스 요구가 한층 더 강화되고 있다.

협업행정은 지속적으로 대두되는 행정의 문제이다. 협업은 박근혜정부의 ‘정부 3.0’에서 크게 강조되었으며, 문재인 정부에서는 관련 사이트를 구축하여 지속적으로 협업을 추진하고 있었다. 새로운 정부인 윤석열정부에서도 정부혁신의 한부분으로 협업행정이 추진될 것으로 예상된다.

따라서 고양시에서도 중앙정부가 제시하고 있는 협업이 무엇인지에 대한 고려를 바탕으로 고양시 공무원들의 협업행정 인식에 따라 대응방안을 준비할 필요가 있어 탐색적 연구로 필요성이 대두된다.

본 연구는 이러한 문제를 해결하기 위한 부서간 협업에 대하여 논의하고자 한다.

2. 연구 목적

본 연구는 목적은 기존의 협업행정 선행연구들에서 제시된 이론을 바탕으로 고양시의 행정협업 방향에 대한 정책을 제안하는 것이다.

제2절 연구 내용과 방법

1. 연구내용

협업행정의 이론적 논의를 실시한다. 기존의 협업행정의 이론적 논의가 어떻게 이루어지고, 이에 따라 협업과 관련된 정부정책에 대하여 살펴보았다.

다음으로 이론을 중심으로 고양시에 적용가능한 협업행정 방안을 제시한다.

2. 연구방법

주된 연구방법은 문헌연구이다.

첫째, 선행연구 분석

둘째, 우수사례 분석

셋째, 고양시 협업 활성화 방안 제시

제 2 장 협업 정책 방향과 이론적 논의

제1절 협업 강조 정책

제2절 협업의 개념 및 유형

제3절 협업의 동인

제절 협업 강조 정책

1. 협업의 강조

1) 박근혜 정부의 협력적 업무 수행 강조

박근혜 정부는 협업행정(collaborative administration)을 강조했다. 박근혜 정부는 신공공관리론(NPM)의 부정적 효과인 경쟁중심의 조직관리로부터 국민 개개인의 맞춤형 서비스를 제공할 수 있는 새로운 행정을 강조하였다.

일부학자들은 신공공관리론적 관리가 효율성과 효과성 제고에 끼친 영향이 있다는 것은 부정할 수 없지만, 능률성에 대한 과도한 강조가 장기적 관점에서 정부조직의 역량을 저해시킬 수 있다는 점을 지적하였다¹⁾

따라서 박근혜 정부는 출범초기 정부 3.0을 표방하였는데, 개방·공유·협력·소통의 가치를 강조하였다. 정부3.0에서의 정부운영의 패러다임으로 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부의 구축을 목표로 하였으며, 이 중 일 잘하는 유능한 정부가 협업을 기초로 한 정부조직 관리를 목표로 하였다.

무엇보다 일 잘하는 유능한 정부는 아래 표에서 살펴보듯이 정부 내 칸막이 해소, 협업·소통 지원을 위한 정부운영 시스템 개선, 빅 데이터(Big Data)를 활용한 과학적 행정구현이라고 할 수 있다.

¹⁾ Groot, Tom and Budding, Tjerk(2008). New Public Management's Current Issues and Future Prospects. Financial Accountability & Management, 24(1): 0267-4424.

Newberry, S. and J. Pallot(2005). A Wolf in Sheep's Clothing? Wider Consequences of the Financial Management System of the New Zealand Central Government. Financial Accountability & Management, Vol. 21, No. 3: 263-77.

[표 2-1] 일 잘하는 유능한 정부의 세부과제

개선방향	세부과제
정부 내 칸막이 해소	① 행정정보공동이용 확대를 통한 부처 간 협업 지원 ② 정부운영 시스템 개선 과제로 범정부적 차원의 효율적 기구·정원 관리(조직 진단으로 협업체계 재설계)·범정부 통합정원제 도입 ²⁾ ③ 범부처적인 과제 중심형 조직 적극 활용 등) ④ 정부운영 시스템 개선 과제로 인사교류 대폭 확대(중앙부처간 통합인사관리, 과장급 공모직위제 신설 및 개방형직위 확대 등) ⑤ 정부운영 시스템 개선 과제로 중앙-지방간 인사교류 확대(과장급 계획교류목표제 도입 등) ⑥ 정부운영 시스템 개선 과제로 협업과제 중심의 예산·평가제도 운영
협업소통 지원을 위한 정무운영 시스템 개선	① 부처간 협업을 지원하는 기반시스템 마련(정부통합의사소통시스템, 지식경영시스템 구축) ② 영상회의 활성화, 유연근무제 활성화(스마트워크센터 이용 확대), 스마트폰·태블릿 PC 등을 활용한 업무수행 지원
빅 데이터를 활용한 과학행정 구현	① 데이터 기반의 과학적 정책 수립 ② 각 부처가 공동으로 활용할 수 있는 빅 데이터 기반시스템 구축

2) 정부 평가 방법

박근혜 정부는 일 잘하는 정부 평가를 위해서 정부 3.0 평가에서 협업에 대한 동기를 국무조정실 정부업무 평가에 반영하였으며, 점수는 ± 5 였다.

세부적으로 기관차원의 노력, 즉 홍보실적 등을 평가하였으며, 일하는 방식 혁신의 평가지표가 PC영상회의와 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 또는 기관 간 정보공유협업 우수사례 중 한 가지 사례를 평가하였다.³⁾

2) 매년 전부처 정원의 1%를 통합정원으로 지정, 협업과제에 정원 우선 배정

3) 이 때, 정보공유협업을 주관한 사례 또는 타 기관이 주도하는 정보 공유, 시스템 연계통합 등의 협업에 적극 참여하여 성과를 거두는 데 핵심적인 역할을 한 사례를 제출할 수 있도록 함

[표 2-2] 정부 3.0평가지표

평가항목	세부과제								
추진역량 (24점)	1. 정부 3.0 변화관리 실적 가. 정부 3.0 홍보실적(정량·정성) 1) 정부 3.0 통합홍보 실적(정량) 2) 정부3.0 협업홍보 참여실적(정량) 3) 홍보 우수사례(정성) 4) 정부3.0 교육실적(정성)								
	2. 정부 3.0 확산 노력 실적 가. 기관장 정부 3.0 추진의지(정량) 나. 기관 차원의 노력도(정성) - 정부 3.0에 동참하는 조직문화를 만들기 위해 부서 및 개인 평가에 정부 3.0을 반영한 정도를 정성평가 - 기관별 정부3.0 실행계획 수립 여부, 정부3.0 생활화 기여도 등 기관차원의 정부3.0 추진 노력도를 정성평가								
	3. 국민 맞춤 서비스 추진 사례 각 기관의 맞춤형서비스 우수사례 3건을 제출받아 정성평가 - 맞춤형 서비스 구현의 적정성 - 추진목표 달성도								
중점과제 성과 (76점)	4. 국민 참여프로세스 추진실적 가. 정부 3.0 국민디자인과제 추진실적(정성)								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>판단기준</th> <th>평가내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>적정성 (30%)</td> <td>정책서비스 개선에 필요한 적합한 과제를 발굴하였는가? 서비스디자이너, 일반국민, 공무원 등을 포함한 팀을 구성하여 적극적으로 운영하고, 서비스디자인 프로세스 및 방법을 충실하게 수행하였는가?</td> </tr> <tr> <td>효과성 (50%)</td> <td>수요자 중심의 정책서비스 아이디어를 도출하고 이를 정책에 반영하기 위한 이행계획을 수립하였는가? 이행계획의 실행을 통한 정책개선의 기대효과가 높은가?</td> </tr> <tr> <td>파급성 (20%)</td> <td>성과 확산을 위하여 적극적으로 홍보하였는가? 타 기관으로 확산시키기 위하여 적극적으로 노력하였는가?</td> </tr> </tbody> </table>	판단기준	평가내용	적정성 (30%)	정책서비스 개선에 필요한 적합한 과제를 발굴하였는가? 서비스디자이너, 일반국민, 공무원 등을 포함한 팀을 구성하여 적극적으로 운영하고, 서비스디자인 프로세스 및 방법을 충실하게 수행하였는가?	효과성 (50%)	수요자 중심의 정책서비스 아이디어를 도출하고 이를 정책에 반영하기 위한 이행계획을 수립하였는가? 이행계획의 실행을 통한 정책개선의 기대효과가 높은가?	파급성 (20%)	성과 확산을 위하여 적극적으로 홍보하였는가? 타 기관으로 확산시키기 위하여 적극적으로 노력하였는가?
	판단기준	평가내용							
	적정성 (30%)	정책서비스 개선에 필요한 적합한 과제를 발굴하였는가? 서비스디자이너, 일반국민, 공무원 등을 포함한 팀을 구성하여 적극적으로 운영하고, 서비스디자인 프로세스 및 방법을 충실하게 수행하였는가?							
	효과성 (50%)	수요자 중심의 정책서비스 아이디어를 도출하고 이를 정책에 반영하기 위한 이행계획을 수립하였는가? 이행계획의 실행을 통한 정책개선의 기대효과가 높은가?							
	파급성 (20%)	성과 확산을 위하여 적극적으로 홍보하였는가? 타 기관으로 확산시키기 위하여 적극적으로 노력하였는가?							
	나. 온-오프라인 국민참여 프로그램 운영실적(정성)								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>판단기준</th> <th>평가내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>적정성 (30%)</td> <td>국민의 정책참여가 용이하고, 국민의 의견이 정책에 반영될 수 있도록 프로그램을 적절하게 설계하였는가? 국민의 정책참여를 위해 적극적으로 노력하였는가?</td> </tr> <tr> <td>효과성 (50%)</td> <td>국민의 참여 결과(의견)를 정책에 적극적으로 반영하였는가? 프로그램 운영을 통한 실제 정책개선의 성과 또는 기대 효과가 높은가?</td> </tr> <tr> <td>파급성 (20%)</td> <td>프로그램 운영 성과를 적극적으로 홍보하였는가? 타 기관으로 우수사례를 확산시키기 위하여 적극적으로 노력하였는가?</td> </tr> </tbody> </table>	판단기준	평가내용	적정성 (30%)	국민의 정책참여가 용이하고, 국민의 의견이 정책에 반영될 수 있도록 프로그램을 적절하게 설계하였는가? 국민의 정책참여를 위해 적극적으로 노력하였는가?	효과성 (50%)	국민의 참여 결과(의견)를 정책에 적극적으로 반영하였는가? 프로그램 운영을 통한 실제 정책개선의 성과 또는 기대 효과가 높은가?	파급성 (20%)	프로그램 운영 성과를 적극적으로 홍보하였는가? 타 기관으로 우수사례를 확산시키기 위하여 적극적으로 노력하였는가?	
판단기준	평가내용								
적정성 (30%)	국민의 정책참여가 용이하고, 국민의 의견이 정책에 반영될 수 있도록 프로그램을 적절하게 설계하였는가? 국민의 정책참여를 위해 적극적으로 노력하였는가?								
효과성 (50%)	국민의 참여 결과(의견)를 정책에 적극적으로 반영하였는가? 프로그램 운영을 통한 실제 정책개선의 성과 또는 기대 효과가 높은가?								
파급성 (20%)	프로그램 운영 성과를 적극적으로 홍보하였는가? 타 기관으로 우수사례를 확산시키기 위하여 적극적으로 노력하였는가?								

평가항목	세부과제
	5. 공공서비스 목록 현행화 가. 목록 현행화율(정량)
	6. 일하는 방식 혁신 실적 가. PC 영상회의 활용실적(정량) 나. 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 또는 기관 간 정보공유협업 우수사례(정성)
	7. 원문정보공개율 및 사전정보공표 운영실적 가. 원문정보 공개율(정량) 나. 사전정보공표 운영실적(정량정성)
	8. 데이터 개방 및 민간활용 지원 실적 가. 공공데이터 개방 및 활용 지원 사례(정성) 나. 공공데이터 개방 품질 제고 사례(정성)

<출처> 2016년도 정부3.0 평가단 위촉 및 간담회 자료집

제2절 협업의 개념 및 유형

1. 협업의 개념

협업(協業)의 사전적 개념은 “많은 노동자들이 협력하여 계획적으로 노동하는 일”로 정의 된다.⁴⁾ 영어로는 Collaboration 또는 Cooperation으로 공동작업 또는 협력·협동 등으로 해석된다.

김윤권 외(2014)는 협업을 “다수 행위자(팀, 부서, 부처, 부문) 간에 공동으로 공익의 목적을 달성하기 위해 행정자원이나 정책수단을 활용하여 시너지를 도출하려는 일련의 집합적 행위”로 정의하고 있다. 그 구성요소로 다음과 같은 것들을 제시하고 있다.

첫째, 그 상호 혜택과 공동의 목적을 달성하기 위해서 서로의 역량과 의지를 끌어올릴 수 있어야 한다.

둘째, 행위자들이 위험·책임·보상을 공유하고, 상당한 시간을 투입하며, 신뢰 수준이 높고, 자원을 공유(O’Flynn, 2008: 186)하여야 한다.

셋째, 협조와 달리 개별 행위자의 단순한 노력의 총합 이상으로 개입하여 해결책을 모색하여야 한다.

협업에서의 권한은 개인적 실체라기보다는 협업적 실체로 행사(Shah, 2010: 15)

공유된 비전·이슈·기회를 처리할 상호 의존적인 체계를 구축하고, 수준 높은 복잡한 기술과 다양한 재원을 가지며, 수준 높은 리더십·신뢰·생산성을 유지하고, 공식적·서면적인 합의로 연계되며, 집단적 의사결정을 내림(Williams, 2003)

협업은 이러한 구성요소들의 범주를 모두 내포하며, 상호 편익을 위한 정보교환, 공동의 목적달성을 위한 활동 변경 및 자원공유, 그리고 다른 조직의 역량 강화까지 아우르

⁴⁾ Naver 국어사전.

는 확장된 의미이다. 따라서 협업은 목적·통합·구조·과정·자원 측면에서 가장 높은(강한) 수준의 행위를 말한다.

그렇다면 협업행정(Collaborative Public Administration)이란 무엇인가?

협업행정은 “다수 행위자(팀, 부서, 부처, 부문) 간에 공동으로 공익의 목적을 달성하기 위해 행정자원이나 정책수단을 활용하여 시너지를 도출하려는 일련의 집합적 행위”라고 정의되어 진다.

[표 2-3] 협업의 개념

학자	협업의 개념
Mattessich et al. (2001: 39)	둘 이상의 조직이 공동의 목적달성을 위해 시도하는 상호 편익적 관계
Himmelman (2002: 3)	조직이 상호 혜택과 공동의 목적달성을 위해 정보를 교환하고, 자원을 공유하며, 위험성·책임·보상을 공유하여 서로의 역량을 향상시키는 과정
O'Flynn (2008: 185)	협업은 공동으로 자원을 확보·활용하여 보상뿐만 아니라 위험성도 공유하여, 협조나 조정과는 구별되는 전략을 가짐
Carrasco (2009: 31)	협업은 여러 구성요소를 가진 복잡한 관여이며, 제도적·개인적 발전을 내포하는 과정
Lai (2011: 1)	공동으로 문제를 해결하기 위해 상호 협력함. 협업의 상호 작용은 목표 공유, 구조의 대칭성, 높은 협상 수준, 상호 의존성을 지님

2. 협업의 유형

조직 간 공동의 목적을 달성하기 위해 자원과 노력을 투입하는 과정에서 조직 내외 구성원들 간의 시각·경험·지식·기술 등을 서로 활용하여 시너지를 도출하는 협업은 다양한 방식으로 이루어진다.

Callahan et al.(2008: 2)은 협의 유형을 장기적 협업, 단기적 협업, 공식적 협업, 임시적(ad-hoc) 협업으로 제시하였다.

Alter(2000)는 협업의 유형을 의무적 협업, 촉진적 협업, 체계적 협업으로 구분한다. 첫째, 의무적 협업은 자원(정보 등)을 비공식적·호혜적으로 교환하는 협업을 말한다.

둘째, 촉진적 협업은 단독으로 성취할 수 없는 공동의 목적을 성취하기 위해 함께 결합하여 협업을 하는 것을 말한다.

셋째, 체계적 협업은 공식적·통합적 방식으로 잘 결합해 생산 및 서비스를 공동으로 제공(Perrault, 2008: 24에서 재인용)하는 협업을 말한다.

DiMaggio & Powell(1983)은 협업하는 조직들 간의 상호 작용 패턴, 협업 파트너들에 의해 형성된 연합구조, 협업 파트너 간의 정보공유 패턴으로 구분(Carrasco, 2009: 37에서 재인용)

[표 2-4] 협업의 유형

학자	협업정의
Andrulis & Hirning (2002)	부문별로 i) 정부 대 정부 협업 서비스(G2G), ii) 정부 대 공직자 협업 서비스(G2E), iii) 정부 대 시민 협업 서비스(G2C), iv) 정부 대 기업 협업 서비스(G2B)로 구분됨
Callahan et al. (2008)	조직 형태별로 i) 팀 협업은 집단 구성원의 상호 인지, 명확한 과제에 대한 상호 의존성, 예상된 호혜성, 시간과 목적 공유, ii) 공동체 협업은 공유된 영역이나 이익창출 시 구성원이 과제를 두고 경쟁하기보다는 지식공유 및 학습추구, iii) 네트워크 협업은 팀과 공동체 협업에서 관계 중심의 속성을 초월하고, 상호 간의 공헌이나 네트워크를 통한 편익 확보로 구분됨
Hager & Curry (2009)	조직설계 형태로 i) 완전통합 모형, ii) 부분통합 모형, iii) 공동프로그램부서 모형, iv) 이슈우호를 위한 공동협력 모형, v) 새로운 공식조직의 설치 및 공동협력형성 모형(김윤권, 2013: 8에서 재인용)이 제시됨
Blickstead	성공적인 협업 형태로

학자	협업정의
(2008)	i) 조직 중심 통합, ii) 프로그램 중심 통합, iii) 고객 중심 통합이 제시됨

(김윤권, 2013: 9에서 재인용)

제3절 협업의 동인

1. 협업의 동인

동인(動因)(driving forces)의 사전적 개념은 어떤 현상을 일으키거나 변화시키는 데 직·간접적으로 작용하는 원인으로 정의된다. 따라서 협업행정을 일으키는 동인은 협업을 발생시키는 요인이나 계기, 배경, 동기, 필요성, 당위성 등을 포괄한다.

협업의 동인을 Clarke & Stewart(1997)와 Audit Commission(1998)은 다음과 같이 제시하였다(Williams, 2007: 19에서 재인용).

- ① 난제확산에 대한 대응
- ② 공동체 간 새로운 관계 설정과 공식적인 개입을 통한 효과적인 해결방법 모색
- ③ 공동체 차원에서 리더십의 의지
- ④ 분절된 공공기관의 서비스 전달 조정
- ⑤ 새로 중시된 자원 확보
- ⑥ 문제를 보다 창의적으로 해결하려는 접근
- ⑦ 서비스 제공자와 수혜자 간 필요성 인식 공유
- ⑧ 개별적으로 제공할 수 없는 서비스의 협업을 통한 전달
- ⑨ 법적 요건의 구비 등

조직에 있어서 협업을 유인하는 유인구조는 다음과 같다.유

- ① 해석적 변수로 참여 행위자의 태도, 가치, 인지
- ② 맥락적 변수로 규모, 기술, 중심성, 복잡성, 표준, 경제, 인구, 자원 등이 작용 (Halpert, 1982; Carrasco, 2009: 42에서 재인용)이다.

또한, 조직들 간 상호 관계를 맺도록 영향을 주는 요인은 4개 이다.

- ① 중요 자원과 권력을 가진 조직과 공식적인 권한을 통해 종속적인 관계를 맺게 하는 강압적 영향
- ② 사회적으로 내재된 연대감에 따르기 위해 타 조직과 관계를 맺는 규범적 영향
- ③ 효과와 성과가 높은 조직을 따르려는 모방적 영향
- ④ 명성과 신뢰를 갖고 있는 조직의 역할과 위상을 고려하여 그 조직의 네트워크에 합류하는 인지적 영향(DiMaggio & Powell, 1983: 9-10; Carrasco, 2009: 41에서 재인용)

[표 2-5] 협업의 동인

학자	협업의 동인
Jennings(1994)	경험적 연구에선 협업 리더십 스타일이 협업에 적극적으로 관련됨
Austin(2000)	외재적인 정치적·경제적·사회적인 요인이 협업에 작용
Simmons Birchall (2005)	post-NPM 지향 조직에서 공직자는 협업에 가치를 중시 (Melo et al., 2020: 4에서 재인용)
James & Moseley (2007: 5)	맥락적 요인(조직의 이슈, 가령 제도적 구조 혹은 행정수요), 환경적 요인(개별 기관이 위치하는 광범위한 환경), 해석적 요인(주관적으로 조직이 서로 지니고 있는 인식과 이미지)
Fleishman(2009)	환경의 급변, 정책과정의 복잡화, 자원과 전문가 간의 괴리, 새로운 정보의 지속적인 생성 등 현대 사회의 복잡한 문제에 대응하기 위해서 협업이 필요
Bulloch et al. (2011)	이슈의 융합, 이해관계의 융합, 해결책의 융합은 협업을 매우 중시
De Waele et al. (2015)	post-NPM은 교차 부문 협업 및 분권화 추구 (Melo et al., 2020: 3에서 재인용)
Torfin & Triantafillou (2016)	NPM과 달리, post-NPM은 협업을 통한 공공문제 해결, 품질개선, 역량을 강조 (Melo et al., 2020: 6에서 재인용)
김윤권·이경호 (2017)	협업의 체감효과와 업무성과에 미치는 요인으로 협업문화, 협업제도, 협업이해

2. 협업의 제약요인

제약(制約)(constraints)의 사전적 개념은 ‘어떤 조건을 붙여 제한을 가한다는 의미’로 제약은 다양성을 축소시키거나 혹은 자유를 축소시키는 척도이다.

제약은 체제의 상태에 관한 불확실성을 줄여주고, 중요한 예측을 가능하게 하는 기능을 한다(김윤권, 2013: 11).

협업행정의 제약은 협업을 추진함에 있어서 협업을 어렵게 하는 제한, 장애, 저지, 억제, 방해, 장벽 등의 개념을 포괄하는 것으로 간주된다. 협업이 제약요인은 다음과 같다.

Kubickova & Wang(2011)은 협업을 가로막는 제약을 내적 장애와 외적 장애로 구분하고, 내적 장애는 개인이나 조직에 의한 장애로, 개인 간(신뢰, 선행적인 경험, 적합한 협력 등의 결여), 조직적(상호 혜택, 투자수익, 명료한 비전, 예정된 성과, 진실성 등의 결여), 개인적(역량, 즉 의사소통 능력, 규율, 신중성, 사회성, 강한 리더십 등의 결여) 장벽을 포함한다.

외적 장애는 개인이나 조직의 통제를 벗어나는 문제(경제상황, 부정적 언론보도 등)를 말한다.

[표 2-6] 협업의 제약요인

학자	협업정의
Pfeffer & Salanick (1978)	조직간 상호 작용을 통한 관계형성을 어렵게 하는 이질적인 조직문화
Ansell & Gash (2008)	권력 불균형, 불신 팽배, 기회주의적 행태, 전략적·실질적 불확실성, 갈등적 인지 및 논쟁적 틀, 도덕적·지능적 리더십 결여
Yehuda et al. (2009: 3)	문화적 이질성은 가상적 거리감을 증가시키고, 물리적 업무환경의 단절은 상호 작용을 좌절시킴
Norris-Tirrell & Clay (2010)	i) 현상유지 강조와 참여자 간 관할권 보호, ii) 참여과정이 오히려 새로운 아이디어 도출을 막는 칸막이를 고착
Saab et al.	i) 관료 간의 칸막이와 관할권 경쟁

학자	협업정의
(2012)	ii) 다양한 목표 간의 이해충돌, iii) 희소자원 쟁탈 등
Karunakaran & Reddy (2012: 5)	i) (조직적 장애) 가치와 문화, 유인과 보상, 조직 관행과 구조 간의 격차, ii) (기술적 장애) 적절한 전문가 미확보, 의사소통 수단 부재, 복잡하고 비통합적 체계
Metze & Levelt (2012)	협업의 내재적 제약인 문화 혹은 정체성의 이질성은 혁신을 제약하는 관료적 칸막이, 폐쇄적 전문가주의, 집단사고 등을 낳음
Coetzee (2016)	조직구성원의 소극적·종속적 성격이 지배적이면 협업 수준은 매우 낮음

3. 우수사례 분석 기준

협업행정의 동인과 제약을 입체적으로 분석하기 위해 Mahoney & Snyder의 맥락, 제도, 행위 수준을 살펴보아야 한다.

맥락, 제도, 행위를 살펴보아야 한다.

[표 2-기] 이론적 준거틀 및 핵심요소

	수준	이론적 준거틀 도출 논거	핵심요소
협업 행정의 동인	맥락	외재적인 정치적·경제적·사회적인 요인(Austin, 2000), 국내의 정치·경제·사회·문화·기술 등의 거시적 환경(Bryson et al., 2006), 난제확산 대응(Clarke & Stewart, 1997), 비전을 초월한 해결책(Gray, 1989), 이슈의 융합, 이해관계의 융합, 해결책의 융합(Bulloch et al., 2011)은 협업을 매우 중시	난제 와 융합
	제도	협업 지향 제도나 행정(James & Moseley, 2007), ‘공동정부’ 또는 ‘범정부’(Davies, 2009), 전략적 목표 공유를 통한 조직 갈등의 조정(Gulati & Sytch, 2007), 다른 조직과의 협업을 통한 미션 구현(Arsenault, 1998), post-NPM은 교차 부문 협업 추구(De Waele et al., 2015), post-NPM 지향 조직에서 공직자는 협업 가치 중시(Simmons & Birchall, 2005), post-NPM은 협업을 통한 공공문제 해결의 품질 개선 및 역량 강조(Torfinng & Triantafillou, 2016) 등	post -NPM
	행위	기존 개별적·개인적·권위적 리더십을 초월하는 협업적 리더십(Shah, 2010), 행위자들의 적극적 개입(Payne et al., 2008), 리더십과 신뢰를 통한 수준 높은 생산성 유지, 집합적 의사결정(Williams, 2003),	협업적 리더십

	수준	이론적 근거를 도출 논거	핵심요소
		협업에 적극 개입하는 협업적 리더십 방식(Jennings, 1994), 국정 리더의 협업 주창(정부 3.0 등)	
협업 행정의 제약	맥락	문화 혹은 정체성의 차이(Metze & Levelt, 2012), 이질적인 조직문화(Pfeffer & Salanick, 1978), 문화의 차이에 따른 거리감(Yehuda et al., 2009), 가치와 문화의 이질성(Karunakaran & Reddy, 2012), 공유된 신뢰규범과 강한 유대감을 토대로 한 파벌(Adler, 2001), 우리나라 권위적인 행정문화 등	행정 문화
	제도	관료적 칸막이, 폐쇄적 전문가주의, 집단사고(Metze & Levelt, 2012), 관할권 보호 및 칸막이 강화(Norris-Tirrell & Clay, 2010), 관료적 장벽과 관할구역 보호(Saab et al., 2012), 복잡하고 비통합적인 체계(Karunakaran & Reddy, 2012) 등	조직 칸막이
	행위	권력 불균형, 불신 팽배, 기회주의적 행태, 갈등적·논쟁적 인지·인식, 도덕적·지능적 리더십 결여(Ansell & Gash, 2008), 권한위임이나 협업 합의 이행 의지 결여(Norris-Tirrell & Clay, 2010), 위험회피적 행태(Hunter, 2008; Widmer, 2011), 소극적·종속적 성격에 따른 낮은 협업 수준(Coetzee, 2016), 무사안일과 같은 소극행정, 협업 중 책임소재 갈등 등	무사 안일

제 3 장 결론-추진방안

제1절 부서간 협업 방안

제2절 부서간 협업 사후관리

제2절 기타 개선방안

제절 부서 간 협업 방안

과제사업·정책형성시 협업의 시작에 대한 판단을 기존과 다르게 가져가야할 필요가 있다. 기존의 협업은 주관부서 중심의 협업이 이루어졌으며, 이는 관련부서 협의라는 결과물을 도출하고 각자 사업을 하도록 하는 방식의 추진이 이루어져 실제적인 의미의 협업이라고 할 수 없었다. 따라서 다음과 같은 개선방안이 필요하다.

1. 부서 간 협업을 위한 개선방안

부서 간 협업은 과제정책의 형성에서부터 시작해야 한다. 정책형성과정에서 과제정책의 협업을 부서의 판단에 의해서 시작할 수 있지만 외부의 인지에 의해서도 실시할 수 있도록 시스템을 구축하여야 할 필요가 있다.

협업판단 기준에 따라 협업이 결정되었을 때, 이러한 결정은 기관에 대한 구속력을 갖을 수 있도록 하여야 할 것으로 판단된다.

1) 협업 요구자

과제정책의 협업 판단의 요구는 다음과 같은 유형이 있다.

첫째, 각 부처가 과제정책의 수행에 있어서 협업을 통해서 수행하여야 할 것으로 청구하는 경우이다.

둘째, 기획정책관 조직제안팀의 자체 인지를 통해 협업이 필요하다고 판단하여 청구하는 경우이다.

셋째, 주민이나 시민(단체)의 일정 수가 협업이 필요하다고 청구하는 경우이다.

2) 과제정책의 협업 판단 기준

협업 요구가 들어왔을 때, 다음과 같은 판단기준으로 판단한다.

첫째, 하나의 과제·정책이 다수의 부처와 연결되어 있다고 판단되는 경우

둘째, 다수의 부처가 수행하는 각 과제·정책이 동일한 대상에 대하여 유사한 목적으로 수행되고 있다고 판단되는 경우

셋째, 다수의 부처가 수행하는 각 과제·정책의 예산이 중복이 발생하고 있다고 판단되는 경우

넷째, 기타 사유로 과제·정책이 유사하다고 판단되는 경우

3) 과제정책의 협업 판단 주체

과제정책의 판단 주체는 기획정책관에서 관련 전문가, 관련부처의 공무원¹⁾, 시민(단체)의 참여를 통해서 결정한다.

이 때 기획정책관은 주도적인 역할보다는 지원적 역할을 수행할 필요가 있는데, 해당 과제·정책에 대하여 전문가 Pool을 유지관리하고, 관련부처의 공무원을 탐색하고, 대표성 있는 시민(단체)의 참여를 모색할 필요가 있음

또한 무엇보다, 이들을 하이퍼텍스트 조직²⁾으로 조직하는데 그 역할이 있음
이 조직에서 결정된 협력 과제·정책에는 구속력이 있도록 하여야 할 것임

4) 협업 결정시 결정할 내용

협업 결정시 동시에 결정할 내용은 다음과 같다.

첫째, 협업 과제·정책의 목적과 대상

둘째, 협업 과제·정책 수행시 참여 주체. 이때, 협업 과제·정책의 수행방식의 고려가 필요한데, 별도의 조직을 구축할 것인지? 부처별로 배분할 것인지 등을 논의한다. 또한,

1) 관련부처 공무원 의사결정권한이 있는 국장급 공무원을 대상으로 함

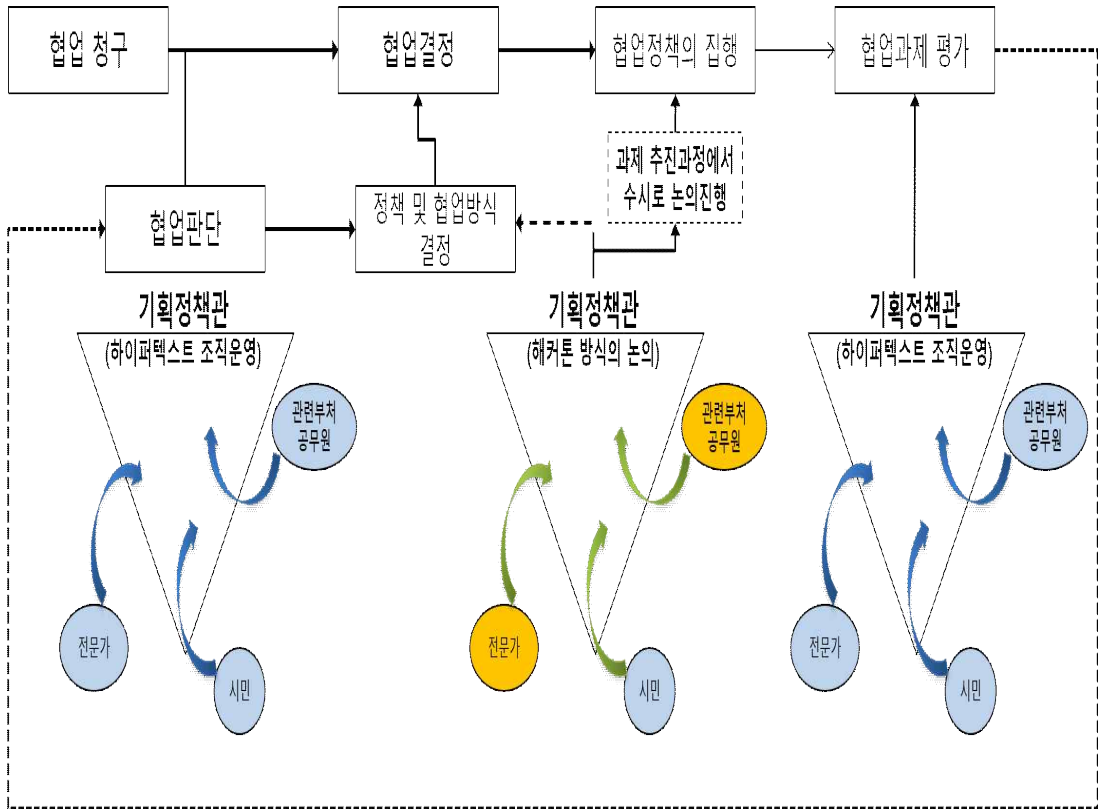
2) 구성원이 소속부서에 얽매이지 않고 자유자재로 재조직되는 유연한 조직체계를 말하며, 고도의 기술과 지식을 가진 사람들이 새로운 지식을 창조할 수 있다는 장점이 있음(네이버 지식백과 사전, 매일경제용어사전)

인력 지원 및 활용 방안을 결정하여야 하는 데, 인력의 상호교류를 위해서 담당공무원의 부처간 상호 교류, 때에 따라서는 공무원의 시민(단체) 파견이나 시민단체의 협업과제 참여가 이루어질 수 있도록 하는 방안도 고려하여야 할 필요가 있다.

셋째, 협업 과제-정책의 핵심성공요인

넷째, 협업 과제-정책의 세부과제 및 예산 배분

[그림 4-1] 협업 판단과 추진 프로세스



제2절 부서 간 협업 사후관리

1. 협업 모니터링과 평가

1) 협업 상시적 수시 모니터링

협업 과제정책 집행 과정의 상시적 수시 모니터링이 필요하다. 이를 위해서는 협업을 결정했던 시스템과 별도의 시스템을 운영할 필요가 있다.

기획정책관은 관련 전문가³⁾, 관련부처의 공무원⁴⁾, 시민(단체)⁵⁾의 참여를 통해서 투입·활동·산출 성과에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다. 모니터링을 통해서 일정 수준의 수정이 이루어질 수 있도록 하며, 그 근거와 책임을 명확히 하여야 할 것으로 판단된다.

2) 전과정 평가체계 구축

과제정책 협력 기획에서부터 과제정책관리, 과제정책 평가, 사후관리까지 전 단계에 적용되는 평가체제를 구축하여야 한다.⁶⁾

과제정책 협력 기획에 대한 평가는 예산의 편성에 과제정책 협력 사업 평가에 대한 기초자료로 활용되도록 하여야 할 것이다. 이때, 성과관리 참여 주체 간 역할을 명확히 할 필요가 있다.

3) 이 때 전문가는 협업 결정시 전문가와 차이를 두어야 할 것인데, 협업의 결정은 보다 정책전문가방향의 구성이 필요할 것이지만, 여기에서의 전문가는 해당 과제정책의 전문가(기술적 전문성)가 필요할 것임

4) 관련부처 공무원은 과장급 보다는 관련부서의 실무자(팀장 또는 차석)가 되어야 할 것임

5) 시민(단체)는 동일하게 가져가도 될 것으로 판단됨

6) 김형성·김정훈·전성훈(2014). 「국정협업과제 지원을 위한 조직진단 과제: 산학연 연계 정책 기능 수행체계 개선 방안 연구」. 한국행정연구원 연구보고서 참조

첫째, 각 부서는 첫 번째, 사업 협력의 전주기적 관리를 위한 관련규정 및 제도를 개편·운영하여야 한다.

두 번째, 단기적으로 사업처리부서 간 연계체제를 구축할 필요가 있으며, 장기적으로는 사업부서 간 조직들의 협력 및 네트워크를 수행하여야 한다.

세 번째, 연구성과 관리 및 활용계획의 추진 실적을 점검하여야 한다.

네 번째, 후속연구나 사업 시 관련성과를 활용하도록 장려하고, 이러한 사업의 경우, 예산을 적극적으로 지원하여야 한다.

3) 부서별 역할

주도부서는 기획정책관인데, 기획정책관의 역할은 크게 두 가지이다.

하나는, 성과의 모니터링 및 조사분석이고, 다른 하나는, 성과의 배분 및 사업 사례 수집이다.

각 부처들이 담당하여야 할 것은 성과 창출과 성과 연계를 위한 홍보와 적극적 참여이다.

4) 협업 평가지표

협업 성과의 수집과 관련 정보 현황을 파악하고 즉각적인 업데이트와 성과추적 시스템 구축, 여기에 성과유통체계를 구축하여야 할 필요가 있다.

특히, 협력의 성과 연계를 위한 평가지표의 개선이 필요하다. 기존의 성과지표체계를 사업 협력체계로 전환이 요구된다. 정책기획과 집행 시에는 각 부서의 참여가 필수적이다.

[표 4-1] 협업 성과에 대한 평가방안(예시)

구분	A기관	B기관	C기관	D기관	비고
협업청구	±3 (±2)				<ul style="list-style-type: none"> •협업의 청구기관의 경우, 평가에 있어서 일정 부분의 가산점을 주고, 협업판단기준에 의하여 협업 과제정책으로 판단되었을 때는 추가 가산점을 부여
기획 및 집행	25 (20)	25 (30)	25 (20)	25 (30)	<ul style="list-style-type: none"> •기본적으로 정책형성과 집행에 참여하는 모든 부처의 배분을 동일하게 배분 •단, ()내의 점수는 지역과 관련된 사업일 경우 D기관을 지지체로 상정했을 때 배점
성과후속 연결	50	50	-	-	<ul style="list-style-type: none"> •타 부처에서 도출한 성과를 후속지원했을 경우, 관련부처에 가산점 부가 <ul style="list-style-type: none"> - 예를 들어 행안부가 지원한 마을기업을 고용부가 후속지원을 했을 경우, 행안부 50, 고용부 50비율로 조정
일자리창출	[30]	[30]	[20] (30)	[20] (30)	<ul style="list-style-type: none"> •[]의 점수는 일자리창출이 탁월했을 경우부여 •()내의 점수는 지역과 관련된 사업일 경우 D기관을 지지체로 상정했을 때 추가 배점 부여
인력 교류	[30]	[30] (40)	-	[30] (40)	<ul style="list-style-type: none"> •[]의 점수는 인력교류를 적극적으로 수행한 상호 부처의 경우 배점을 함 •()내의 점수는 지역과 관련된 사업일 경우 D기관을 지지체로 상정했을 때 추가 배점 부여
인프라	50	50			<ul style="list-style-type: none"> •부처간, 실질적인 정책협의체를 운영했을 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 실질적 판단기준이 필요한데, 관련사업의 동시추진, 성과의 상호 교류 등, 지속적인 협력체계를 구축하고 있을 때 평가

제3절 기타 개선방안

1. 정보시스템의 통합 방안

합리적 성과배분 및 모니터링시스템을 구축하기 위해서는 전단계 정보시스템을 통하여야 하는데, 통합할 정보들은 다음과 같다.

첫 번째, 과제-정책에 대한 정보로 정책의 대상자, 목적, 주요 이해관계자, 관련부서 공무원과 공무원의 전문성 정보 등이다.

두 번째, 과제-정책 유형과 예산규모, 예산 항목들과 배분 등 예산의 흐름이다.

세 번째, 핵심성공요인과 핵심성과지표이다.

네 번째, 도출된 성과의 리스트⁷⁾와 향후 활용가능한 성과 등이다.

2. 협업활성화를 위한 다수부서 협업형 조직관리

핵심공약 및 협업과제를 수행하기 위하여 범 부서 통합 대응이 필요하다.

이는 기존 부서 칸막이식 직제관리에서 문제해결형 협업방식 직제관리가 필요하다.⁸⁾

예를 들어 예기치 못한 사회 현안이 터졌을 경우, 관련 부서들이 모여 원인을 분석하고 해결방안은 마련하여 필요한 부분에 대한 조직·인력을 공동으로 기획정책관에 요구할

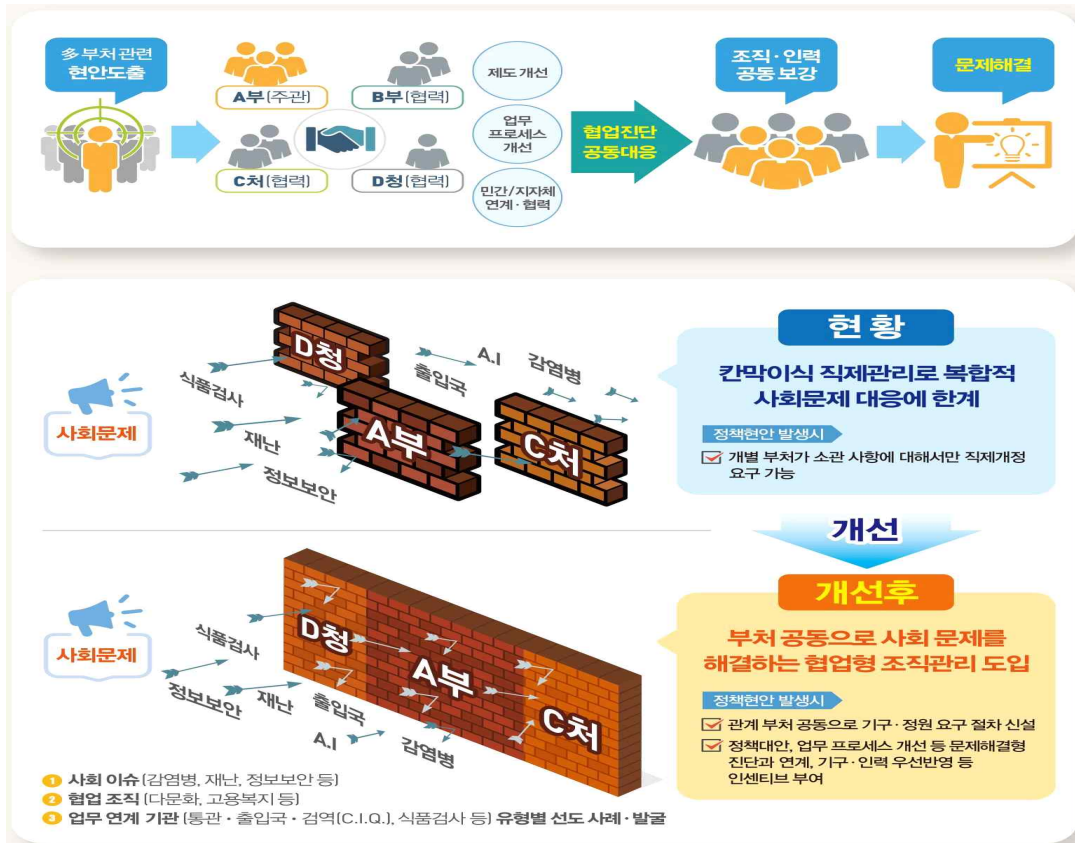
⁷⁾ 주로 성과의 산출은 몇 명을 교육시켰다가나, 몇 개 기업을 지원했다는 식으로 서술되나, 지원부서+지원 사업+지원 대상(구체적인 명칭)+지원예산의 정보가 함께 매칭되어야 하며, 이것이 차후 다른 사업을 실시할 때, 정보시스템에서 연계되어야 할 필요가 있다.

⁸⁾ 행정자치부 보도자료, “다수부처 협업형 조직관리 강화, 시간선택제 정원확대 의무화 - 「2017년도 정부조직관리지침」수립-(2017년 2월 28일)

수 있게 된다.

기획정책관은 다수부서의 공동 직제를 우선 검토하여 기구·정원 우선반영 등 인센티브를 부여한다. 또한 핵심공약 중 부서 간 협업이 필요하다고 판단되거나, 협업필요에 대한 청구에 의하여 협업이 필요하다고 판단되는 협업과제를 수행시 적극적인 1:1 교류를 실시하거나, 별도의 조직으로 운영이 필요하다고 판단될 경우, 협업직위⁹⁾를 도입하여 교류 실시할 수 있도록 한다.

[그림 4-2] 다수부처 협업형 조직관리(예시)



<출처> 행정자치부 보도자료, “다수부처 협업형 조직관리 강화, 시간선택제 정원 확대 의무화 - 「2017년도 정부조직관리지침」수립(2017년 2월 28일)

9) 이립 등(2017)은 이를 '(가칭) 전략적 협업직위' 등으로 구체화하고 있음

참고문헌

[국내문헌]

김형성·김정훈·전성훈(2014). 「국정·협업과제 지원을 위한 조직진단 과제: 산학연 연계 정책 기능 수행체계 개선 방안 연구」. 한국행정연구원 연구보고서

남궁근 외(2018). 사회적 가치 실현을 위한 정부혁신 방안 연구. 경제·인문사회연구회, 한국행정연구원.

[해외문헌]

Mattessich, P. W. & Monsey, B. R. (1992). Collaboration: What makes it work. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.

O'Flynn, J. (2008). *Elusive appeal or aspirational ideal? The rhetoric and reality of the 'collaborative turn' in public policy*. In O'Flynn, J. & Wanna, J. (2008). Collaborative Governance: A new era of public policy in Australia? Commonwealth of Australia. ANU ePress.

Lai, E. R. (2011). Collaboration: A Literature Review. Pearson.

Andrulis, J. & Hirning, K. (2002). Collaborative government services: Building for the future. IBM.

Callahan, S., Schenk, M. & White, N. (2008). Building a collaborative workplace. Anecdote Pty Ltd.

- Blickstead, R., Lester, E. & Shapcott, M. (2008). *Collaboration in the Third Sector: From co-competition to impact driven cooperation*. Wellesley Institute.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1): 69–97.
- Fleishman, R. (2009). *To Participate or Not to participate? Incentives and Obstacles for Collaboration*. In *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*(O’Leary, Rosemary & Bingham, Lisa Blomgren. ed.): 31–32. Washington, D.C. Georgetown University Press.
- Bulloch, G., Lacy, P. & Jurgens, C. (2011). *Convergence Economy: Rethinking International Development in a Converging World*. Accenture.
- De Waele, L., Berghman, L & Matthyssens, P. (2015). *Defining hybridity and hybrid contingencies in public organizations: An alternative conceptual model*. In: Gnan L, Hinna, A. & Monteduro, F. (Eds.), *Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Non-profit Governance*. Bingley: Emerald.
- Torring, J. & Triantafillou, P. (Eds.). (2016). *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *The Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543–571.

- Yehuda, G., Brown, M., Schooley, C. & Burnes, S. (2009). *What it takes to foster a culture of collaboration*. Whitepaper, Forrester Research, Inc., Cambridge, MA 02139, U.S.A.
- Norris-Tirrell, D. & Clay, J. A. (2010). *Strategic Collaboration in Public and Nonprofit Administration: A Practice-Based Approach to Solving Shared Problems*. Routledge.
- Saab, D. J., Tapia, A., Maitland, C., Maldonado, E. & Tchousakeu, L-M. (2012). *Inter-organizational Coordination in the Wild: Trust Building and Collaboration Among Field-Level ICT Workers in Humanitarian Relief Organizations*. International Society for Third Sector Research.
- Metze, T. & Levelt, M. (2012). *Barriers to Credible Innovations: Collaborative Regional Governance in the Netherlands*. The Public Sector Innovation Journal, 17(1): 1-15.
- Coetzee, M. (2016). *Social Collaboration Style Preferences and Cognitive Receptivity to Technological Change and Innovation in Open and Distance e-Learning*. Retrieved from <https://www.intechopen.com/books/virtual-learning/social-collaboration-style-preferences-and-cognitive-receptivity-to-technological-change-and-innovation> (Search, 2021.2.2).

[기타자료]

- 행정자치부 보도자료. “ 다수부처 협업형 조직관리 강화, 시간선택제 정원확대 의무화 - 「2017년도 정부조직관리지침」수립-(2017년 2월 28일)

Abstract

A Study on Departmental Collaboration in Goyang City

Hyung Sung Kim*, Jai Hyung Kim **

Collaborative administration is a persistently emerging issue in administration. This can be seen as a problem where current issues or key pledges are not efficiently handled due to the silo phenomenon between departments. The purpose of this study is to propose a policy on the direction of administrative collaboration in Goyang City, based on the theories presented in previous studies on collaborative administration.

Collaboration is defined as a collective act of deriving synergy by utilizing administrative resources or policy means to achieve a common public interest among multiple actors (teams, departments, ministries, sectors).

Collaboration has types such as mandatory collaboration, facilitative collaboration, and systematic collaboration. To examine whether such collaboration is well implemented, first, the context of the environment or culture should be examined, second, whether it is a system oriented towards collaboration should be examined, and third, whether there were actions such as leadership for collaboration.

In order to efficiently promote policies by resolving silos between departments, etc., it is necessary to build a collaboration system from the policy formation process to policy evaluation. First,

* Research Fellow, Goyang Research Institute, Korea

** Research Associate, Goyang Research Institute, Korea

when dealing with key pledges or sudden social issues, it should be possible to request collaboration, and second, if collaboration is requested or the need for collaboration is recognized, the organization in charge should command collaboration and conduct multi-ministry collaborative organization management, continuous monitoring of the project promotion process is needed, and ultimately, performance evaluation needs to build a performance distribution system.